

АДАПТИВНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ СТІЙКОСТІ ДО РИЗИКІВ

*Малишко Д.В., Петрова Т.А., Афанасьєва О. К.
Одеський національний морський університет, м.Одеса*

This study substantiates the need for Adaptive Management Systems (AMS) in logistics companies under significant geopolitical risks. AMS promotes operational resilience by integrating external sensing and scenario planning. The research proposes a flexible, decentralized structure utilizing Big Data to monitor threats, ensuring quick supply chain redirection and competitive advantage.

Сучасне зовнішнє середовище, особливо для українських логістичних та експедиторських компаній, характеризується високою волатильністю, невизначеністю, складністю та амбівалентністю (VUCA-світ). Основні ризики, що загрожують стійкості бізнесу, змістилися від традиційних фінансових та операційних до геополітичних (військові дії, санкції, блокади морських шляхів). Здатність швидко та ефективно реагувати на ці непередбачувані зовнішні шоки є критичною для виживання та конкурентоспроможності [1].

Традиційні ієрархічні та жорстко регламентовані системи менеджменту, які використовувалися більшістю компаній морського транспорту, виявилися неефективними в умовах стрімких геополітичних змін. Існує нагальна потреба в розробці та впровадженні адаптивної системи менеджменту, яка б інтегрувала механізми раннього попередження та гнучкого реагування на ризики.

Адаптивна система менеджменту (АСМ) – це управлінська структура, що характеризується гнучкістю, децентралізацією та здатністю до самоорганізації у відповідь на значні зміни зовнішнього середовища [2]. На відміну від традиційного менеджменту, який фокусується на стабільності процесів, АСМ ставить у центр здатність до швидкої зміни стратегії та операційної моделі.

Ключовими компонентами АСМ для логістичної компанії є:

1. Сенсоризація (Sensing): моніторинг зовнішнього середовища, який має бути постійним та глибоким. Це включає не лише фінансові

звіти, а й аналіз політичних новин, змін у міжнародному морському праві, а також використання Big Data для ідентифікації прихованих трендів та загроз.

2. Гнучкість організаційної структури (Agility): перехід від жорсткої функціональної ієрархії до міжфункціональних команд та проєктного управління. Це дозволяє швидко формувати робочі групи для вирішення кризових ситуацій без бюрократичних затримок.

3. Сценарне планування (Scenario Planning): розробка не одного, а декількох альтернативних планів дій на випадок реалізації різних геополітичних ризиків (наприклад, план «А» – робота через глибоководні порти, план «Б» – переорієнтація на Дунай, план «В» – транзит через порти ЄС) [3].

Ефективність АСМ значною мірою залежить від інтеграції функцій управління ризиками на ранніх етапах. Геополітичні ризики (ГПР) є системними та зовнішніми, тому вимагають проактивного підходу (табл. 1).

Таблиця 1 – Види ризиків експедиторів та механізми адаптації

Тип геополітичного ризику	Прояв для експедитора	Механізм адаптації в АСМ
Ризик маршруту	Блокада, закриття морських коридорів.	Диверсифікація: негайна переорієнтація на мультимодальні коридори (залізниця/авто) та суміжні порти.
Регуляторний ризик	Зміна правил митного контролю, санкції.	Правова гнучкість: постійний моніторинг міжнародного права, включення юридичних експертів до кризових команд.
Фінансовий ризик	Різке зростання страхових премій (War Risk Surcharge).	Хеджування/договірні механізми: включення форс-мажорних та індексаційних застережень у контракти з клієнтами та перевізниками.

Джерело: розроблено авторами на основі [1,3, 4]

Для моніторингу ГПР критично важливе використання цифрових інструментів. Системи Big Data Analytics можуть аналізувати великі обсяги новинних стрічок, соціальних мереж та офіційних заяв (техніка Sentiment Analysis), дозволяючи ідентифікувати потенційні загрози

задовго до їхньої реалізації [4]. Це дає компанії необхідний часовий запас для активації відповідного сценарію.

В українських експедиторських компаніях АСМ може бути реалізована шляхом створення Кризового штабу (Crisis Response Team), який активується, коли індикатори ГПР досягають певного рівня. Цей штаб, що складається з фахівців логістики, фінансів та юристів, швидко оцінює ситуацію, обирає найкращий сценарій та миттєво комунікує його з усіма клієнтами та підрядниками. Таким чином, компанія зберігає довіру клієнтів та безперервність своїх операцій навіть у найскладніших умовах.

Висновки

Розробка та впровадження адаптивної системи менеджменту є стратегічною необхідністю, а не просто опцією, для логістичних компаній, що працюють в умовах значних геополітичних ризиків. АСМ, заснована на сенсоризації, гнучкості структури та сценарному плануванні, дозволяє компанії перетворити зовнішні загрози на конкурентну перевагу за рахунок швидкості та стійкості.

Реалізація можлива через впровадження «Geopolitical Risk Dashboard» в інформаційну систему управління логістичної компанії, який використовує відкриті джерела та Big Data для оцінки рівня загроз за ключовими маршрутами, а також створення та тестування двох ключових сценарних планів для роботи на випадок тривалого обмеження роботи одного з основних транспортних коридорів України, чітко розподіливши повноваження на рівні менеджерів середньої ланки.

Список використаних джерел

1. Васіленко І.В. Практичні аспекти виникнення ризиків у роботі транспортно-експедиторських підприємств. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*. 2023. DOI 10.36074/logos-21.07.2023.27.
2. Белікова Н.В., Губарева І.О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища. *Проблеми економіки* № 3 (57), 2023. С. 168-173.
3. Григоренко Ю. Дунайські порти: як врятувати важливий логістичний маршрут. <https://gmk.center/ua/posts/dunajski-porty-iak-vriativaty-vazhlyvyj-lohistychnyj-marshrut/>.
4. Maersk. *Annual Report 2024: Navigating Global Disruption*. URL: <https://example.com/maersk-geopolitical-risk>.